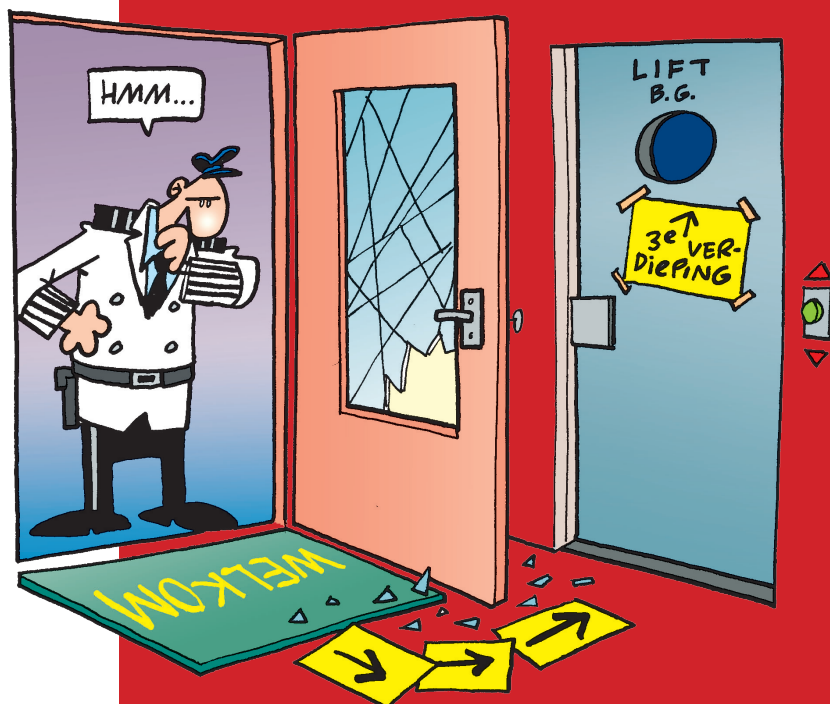


BoeVen

op de loonlijst



Praktische tips om interne criminaliteit
tegen te gaan

Het Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing (NPC) is een in 1992 opgericht samenwerkingsverband tussen overheid en bedrijfsleven gericht op het aanpakken van criminaliteit waar het bedrijfsleven slachtoffer van wordt. Het NPC is samengesteld uit een ongeveer gelijk aantal vertegenwoordigers van overheid en bedrijfsleven. De Minister van Justitie is voorzitter van het platform, de voorzitter van VNO-NCW is vice-voorzitter. Alle relevante departementen, de politie, het openbaar ministerie en de VNG zijn in het platform vertegenwoordigd. Namens het bedrijfsleven maken VNO-NCW, MKB-Nederland en enkele brancheorganisaties (het Verbond van Verzekeraars, de Nederlands Vereniging van Banken, Koninklijk Horeca Nederland en de Raad Nederlandse Detailhandel) deel uit van het platform.

Voorwoord

Het is een pijnlijk onderwerp voor veel ondernemingen. Werknemers die zich schuldig maken aan fraude, diefstal of afpersing en de onderneming schade berokkenen. Veel ondernemers hebben het er liever niet over en hebben moeite met het doen van aangifte bij de politie. Dat is begrijpelijk want 'interne criminaliteit' – daar hebben we het over – wordt gepleegd door mensen in wie je als ondernemer je vertrouwen had gesteld. Het is pijnlijk als dat vertrouwen wordt beschaamd.

Intussen is interne criminaliteit wel een levensgroot probleem, dat waarschijnlijk minstens zoveel financiële schade oplevert als externe criminaliteit. De ogen ervoor sluiten helpt niet. Daarom is het verstandig het probleem te erkennen en er wat aan te doen. Omdat interne criminaliteit in het algemeen wordt veroorzaakt door een keten van factoren (gelegenheid, interne of externe druk, rechtvaardiging), is het vaak effectief te voorkomen door één of meer van deze factoren weg te nemen.

Dit boekje, dat tot stand is gekomen in samenwerking tussen ondernemend Nederland en de overheid in het kader van het Actieplan Veilig Ondernemen, kan u daarbij helpen. U vindt hierin praktische tips om interne criminaliteit tegen te gaan. Doe er uw voordeel mee.

Bernard Wientjes
Voorzitter VNO-NCW

Loek Hermans
Voorzitter MKB-Nederland

Interne criminaliteit, hoe erg is het?

Let op!

U verliest zo'n 6% van uw bedrijfswinst door een verkeerde mentaliteit van uw medewerkers. Het is van alle tijden en het komt in alle sectoren voor, maar u kunt het voorkomen door vaak eenvoudige voorzorgsmaatregelen te treffen. En als u eenmaal toch benadeeld bent, dan hebt u een reeks maatregelen ter beschikking om de schade en de sfeer te herstellen.

Deze brochure wijst u de weg hoe u te beschermen tegen de minimaal 140 manieren van interne fraude en criminaliteit, waarmee medewerkers u kunnen benadelen.

Schade?

Behalve de schrik vanwege de omvang moet u weten dat één op drie van uw werknemers kennis heeft van interne criminaliteit in uw bedrijf! Het gaat daarom om meer verloren geld en onrust dan u zich zult realiseren. De detailhandel schat deze bedrijfsschade op tenminste 200 miljoen euro per jaar, maar het kan ook een veelvoud daarvan zijn.

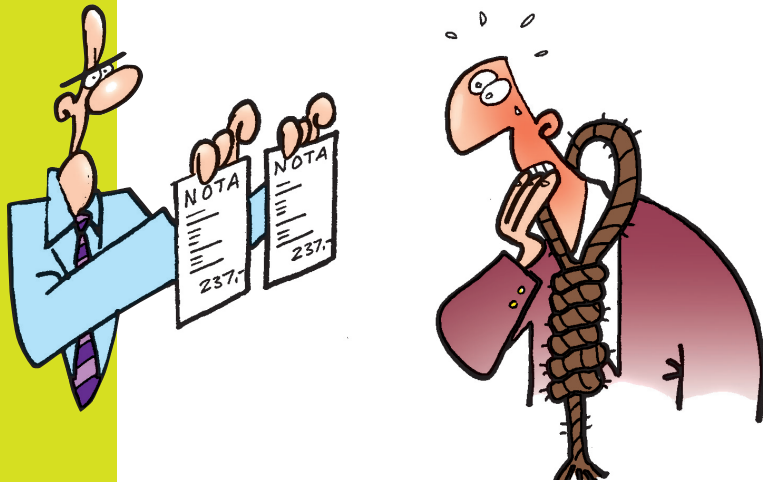
Deze brochure lezen verdient zich snel terug!

Waar gaat het dan om?

Bij interne criminaliteit gaat het altijd om strafbare, ongewenste en voor uw bedrijf schadelijke handelingen zoals diefstal, verduistering, fraude, oplichting, corruptie, vernieling, doorspelen van bedrijfsinformatie, sabotage en fysiek geweld tegen collega's.

De 'top drie' luidt:

1. privé gebruik of diefstal van eigendommen of geld van de onderneming;
2. declareren van niet-gewerkte uren of het nemen van vrije tijd zonder toestemming;
3. privé-uitgaven declareren of meer declareren dan eigenlijk is uitgegeven.



Hoe kwetsbaar bent u ?

De kwetsbaarheid van úw bedrijf voor interne criminaliteit is afhankelijk van de volgende factoren:

- **Omvang van de onderneming**

Hoe groter uw onderneming, hoe groter de kans op interne criminaliteit;

- **Aard van de bedrijfsactiviteiten**

In de logistieke sector bent u kwetsbaarder dan in de agrarische sector;

- **Aard van de verhandelde goederen**

Als keukenverkoper bent u minder kwetsbaar dan als verkoper van trendy merkkleding;

- **Problemen met werving**

Hebt u moeite om goed personeel te werven, dan bent u kwetsbaarder dan wanneer dat gemakkelijk gaat.

Hoe ontstaat 'interne criminaliteit'?

Interne criminaliteit ontstaat door gelegenheid, druk en rechtvaardiging.

Gelegenheid

'De gelegenheid maakt de dief'. Niet elke vorm van gelegenheid is uit te bannen. U vertrouwt werknemers immers ruimte en bedrijfsmiddelen toe om de onderneming succesvol te laten zijn. Door bijvoorbeeld gebrek aan belangstelling, controle en handhaving en een gebrekkige administratie creëert u gelegenheid.

Interne of externe druk

'Onder druk wordt alles vloeibaar'. Wanneer uw werknemer onder druk komt te staan, zal hij of zij eerder misbruik maken van de al aanwezige gelegenheid. Die druk komt van buiten (externe factor) of van binnenuit (interne factor). Externe factoren zijn bijvoorbeeld hoge schulden, familieomstandigheden, gokken, alcohol etc. Interne druk ontstaat bijvoorbeeld wanneer u als werkgever onrealistische resultaatdoelstellingen stelt. Hierdoor kunnen werknemers bijna gedwongen worden af te wijken van procedures of regels. Haast en stress leiden dan tot slordigheden en problemen.



Interne druk ontstaat ook op de werkvloer. Als u hier geen oog voor hebt kunnen één of meer (dominante) medewerkers anderen manipuleren en onder druk zetten om mee te werken of te zwijgen.

Interne en externe druk lopen verder vaak in elkaar over. Werkgerelateerde (interne) druk kan ook leiden tot buitensporig alcoholgebruik, dat weer kan ontaarden in een alcoholverslaving waardoor weer externe druk ontstaat.

Wat nooit in uw bedrijf of op een afdeling mag ontstaan is een cultuur die het achterover drukken van geld of goederen of het teveel declareren als legitiem beschouwt. Onder andere daardoor ontstaat er een basis voor de derde factor, een rechtvaardiging om u te benadelen.

Er is een rechtvaardiging

'Die zoekt, die vindt'. Iedereen voelt wel eens gelegenheid en druk, dat maakt echter nog geen dief.

Uw werknemer wordt pas een dief als hij dit voor zichzelf kan *rechtvaardigen*. Of dat lukt is sterk afhankelijk van de mate van *integriteit* binnen uw bedrijf en van de werknemer zelf.

U hebt hier een belangrijke rol. Als leidinggevenden vrij en naar eigen inzicht omgaan met bedrijfsregels, dan zullen ook de werknemers zich niet of nauwelijks bezwaard voelen om de regels te overtreden.

Voorbeeldgedrag vervult dan ook een belangrijke rol. Voorkom rechtvaardigingen als: 'niemand heeft er last van', 'anderen doen het ook', 'weet je wel wat mijn baas allemaal declareert?', 'ik pak hem terug...'

Als binnen uw onderneming onduidelijkheid bestaat over wat wel kan en wat niet kan, dan is de kans groot dat u last hebt van interne criminaliteit, want gelegenheid is altijd wel te vinden en het merendeel van uw werknemers voelt wel eens enige druk.

Hoe herken ik een (potentiële) crimineel?

Er bestaat geen standaardprofiel van de 'foute' werknemer. Als de mix van gelegenheid, druk en rechtvaardiging de 'juiste' is, heeft iedereen het in zich. Maar, herkenbare en vermijdbare valkuilen zijn wel *blind vertrouwen*, *gedragsveranderingen* en *hoge werkdruk*. Tegelijkertijd kunt u ook niet iedereen wantrouwen, dat schaadt de onderlinge verstandhouding binnen uw bedrijf! Het zijn juist die goede verstandhoudingen die van doorslaggevend belang zijn voor een goede bescherming van uw bedrijf tegen interne criminaliteit.

Naast 'gelegenheid, druk en rechtvaardiging' waar iedereen aan blootstaat, is er natuurlijk ook nog een klein, maar toch niet te verwaarlozen aantal personen dat bewust uit is op het 'tillen' van de werkgever. Hier tegen wapenen blijft moeilijk.



Hoge werkdruk

U zult verbaasd staan over de persoon die u heeft benadeeld met verduistering van geld of goederen. Niet zelden gaat het om iemand die al jaren prima werk verzet voor uw bedrijf, zelden ziek is en altijd zijn vakanties zo plant dat niemand daar last van heeft. Veelal is hij als eerste aanwezig en gaat hij als laatste naar huis. Juist 'trouwe' werknemers genieten vaak meer vrijheden waarover zij weinig verantwoording hoeven af te leggen. Het gevaar bestaat dan ook dat die werknemers overstelpt worden met zware en vertrouwelijke klussen zodat de werkdruk zeer hoog kan oplopen. Het uitblijven van een passende beloning voor de toegenomen werkdruk kan dan een motief zijn om de vergoeding dan zelf maar te verhogen.

Blind vertrouwen

'Vertrouwen is goed, controle nog beter'. Uw werknemer weet dat hij u het gemakkelijkst kan benadelen als hij uw vertrouwen heeft. Daarom moet u altijd om verantwoording vragen: *geen vertrouwen zonder verantwoording!*

Gedragsveranderingen

Een belangrijk signaal vindt u in het gedrag van uw werknemer. Als hij bijvoorbeeld al rond lunchtijd een alcoholvlucht met zich meedraagt is er mogelijk een probleem. Of als hij ineens, zonder logische verklaring, over meer geld en luxe beschikt dan het salaris rechtvaardigt...

Er zijn ook andere signalen die aangeven dat er mogelijk sprake is van interne criminaliteit. Bijvoorbeeld wanneer er vaak ronde kasverschillen zijn of wanneer een chauffeur afwijkende rijtijden heeft bij een vaste route.

Ná ontdekking van interne criminaliteit blijkt vaak dat de directe werkomgeving al gedurende langere tijd het gevoel had dat er 'iets' aan de hand was.

... EN DAAR LEVER IK U
GRATIS 2 PAAR
OOGKLEPPEN BIJ!



Interne criminaliteit aanpakken

Effectief beveiligen tegen criminaliteit is voor ondernemers vaak lastig. Veel beslissingen op het gebied van beveiliging worden dan ook pas genomen naar aanleiding van een incident. Bijvoorbeeld de camera's die in het magazijn worden geïnstalleerd nadat is gebleken dat er op onverklaarbare wijze spullen uit de voorraad verdwenen zijn. Die camera's zijn een hulpmiddel bij het vaststellen van diefstal. Uit het oogpunt van preventie zijn camera's vaak een dure oplossing. Zo'n diefstal kan immers beter voorkomen worden door een effectief voorraadbeheer.

Effectieve beveiliging vereist een grondige aanpak waarbinnen alle aspecten de aandacht krijgen. Zo'n aanpak zorgt ervoor dat beveiliging niet een eenmalige investering is, maar blijvend de aandacht houdt.

Een gedegen aanpak verloopt in zeven stappen:

- Stap 1** - Herken de risico's;
- Stap 2** - Onderzoek de risico's;
- Stap 3** - Kies voor een beveiligingsniveau;
- Stap 4** - Neem maatregelen;
- Stap 5** - Communiceer over de maatregelen;
- Stap 6** - Controleer de uitvoering;
- Stap 7** - Evalueer regelmatig.

Hieronder worden de stappen verder uitgewerkt. Vervolgens krijgt u enkele concrete tips.

Stap voor stap veiliger

Stap 1 - Herken de risico's

Benoem de bedrijfsprocessen (bijvoorbeeld inkoop, voorraadbeheer, verkoop) en kijk naar de bedrijfsprocessen door de bril van de crimineel: waar valt geld, goederen of informatie te halen? Breng voor elk proces de geldende procedures en verantwoordelijke personen in kaart en bekijk de maatregelen op de mazen die de crimineel ter beschikking staan.

Benoem voor elk proces de risico's op criminaliteit (diefstal, verduistering, fraude). Doe dit samen met de werknemers binnen uw onderneming die goed zicht hebben op de risico's die kunnen optreden binnen hun specifieke verantwoordelijkheid.

Doe hetzelfde voor de maatregelen die u al genomen hebt tegen interne criminaliteit.

Door de bedrijfsprocessen, de risico's en de genomen maatregelen in kaart te brengen, krijgt u zicht op de risico's die u loopt en de mate waarin die risico's zijn afgedekt.



Stap 2 - Onderzoek de risico's

Bij het nader onderzoek moet u per risico vaststellen hoe groot de kans is dat het risico zich voordoet en wat de gevolgen dan zijn. Er zal bijvoorbeeld blijken dat sommige risico's klein zijn, maar met een grote kans op financiële schade. Er zal ook blijken dat sommige risico's groot zijn, maar dat de daaruit voortvloeiende schade heel beperkt is.

Stap 3 – Kies voor een beveiligingsniveau

Wanneer u de risico's heeft herkend en onderzocht, moet u beslissen of u de risico's:

Accepteert

“Ach, de vermissing van een aantal van die onbeduidende dingetjes iedere maand is nu eenmaal niet te voorkomen.”

Verkleint

“Ik zorg ervoor dat alleen het kassapersoneel de kassa's kan openen en dat al het andere personeel er niet bij kan.”

Afwendt

“Er is iedere keer een probleem met de kassagelden en de contante reserves in de kluis; ik laat voortaan het beheer daarvan door een professionele geldtransporteur verzorgen, dan ben ik mooi van het risico af.”

Vermijdt

“Tijdens drukke beursdagen is het onmogelijk om alles in de gaten te houden; ik neem kostbare stukken gewoon niet meer mee naar exposities.”



Stap 4 - Neem maatregelen

Als u de voorgaande stappen hebt doorlopen, blijven er risico's over die verkleind moeten worden. Er zijn talloze maatregelen die u kunt nemen om risico's te verminderen. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

- Procedures waarin controles zijn ingebouwd. Daarbij kunt u denken aan een steekproefsgewijze tassencontrole of een systeem waarbij de betaling van facturen twee handtekeningen vereist;

- Niet alle verantwoordelijkheden in één persoon samen laten komen;
- Duidelijke afspraken maken over taken en bevoegdheden;
- Technische maatregelen zoals het zorgvuldig afsluiten van ruimtes waarin aantrekkelijke goederen liggen, het installeren van een alarm of waardevolle goederen opslaan in een kluis;
- Formuleren van heldere regels en duidelijk maken welke gevolgen het overtreden van de regels zal hebben. Bijvoorbeeld het opleggen van boetes of zelfs ontslag;
- Samen met uw werknemers gedragscodes opstellen over de normen en waarden binnen uw onderneming.

Ook kunt u adviezen inwinnen bij uw brancheorganisatie, het Hoofdbedrijfschap Detailhandel, de Kamer van Koophandel, het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV) of commerciële adviesbureaus.

Stap 5 - Communiceer over de maatregelen

Maak de maatregelen bekend. Het bewustzijn zal echter na een tijdje weer vervagen. U moet daarom steeds opnieuw de aandacht vragen voor de dreiging van interne criminaliteit. Dat kan bijvoorbeeld in een werkoverleg. Als werknemers merken hoe belangrijk u het vindt, zullen zij sneller informatie geven over risico's. Vergeet daarbij ook niet nieuwe werknemers hiervan steeds in kennis te stellen.

Stap 6 - Controleer de uitvoering

Probeer een sfeer te creëren waarbij collega's elkaar aanspreken op hun gedrag. Zorg ervoor dat uw werknemers de maatregelen op de juiste wijze toepassen en controleer dit regelmatig. Wanneer u gevolgen aan het overtreden van de regels hebt verbonden, geef daar dan consequent uitvoering aan.

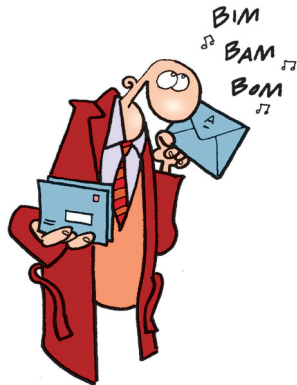
Stap 7 - Evalueer regelmatig

Om interne criminaliteit de baas te blijven, is het van belang dat u goed zicht houdt op de kosten en de resultaten van de maatregelen en de omvang van geconstateerde incidenten. Een systeem waarmee u incidenten registreert, is daarbij zeer nuttig. Evalueer de maatregelen van tijd tot tijd en pas ze zo nodig aan.

Een paar concrete tips

Goede verstandhoudingen in de onderneming

- Houd uw ogen en oren open! Weet wat er speelt bij uw werknemers en pak problemen direct aan. Goede verstandhoudingen zorgen ervoor dat uw werknemers zich prettig voelen; hierdoor verbetert de loyaliteit. Naast toezicht en controle is het van groot belang dat collega's elkaar wijzen op onacceptabel gedrag;



- Zorg ervoor dat, als er wat gebeurt, u hiervan op de hoogte wordt gebracht. Er kan altijd een rotte appel in de mand zitten, zorg er dus voor dat deze appel wordt ontdekt om het rottingsproces verder te stoppen. In de juiste omgeving zullen werknemers oog hebben voor de problemen van hun collega's. Deze kunnen ze dan aan de kaak stellen om hun collega's te helpen, en verdere moeilijkheden te voorkomen;
- Stel eventueel een interne of externe vertrouwenspersoon aan. Iemand die door de medewerkers vertrouwd wordt, bijvoorbeeld een gepensioneerde en alom gewaardeerde oud-collega. Bij deze vertrouwenspersoon kunnen uw werknemers melden dat er iets mis gaat binnen uw onderneming zonder dat ze daarmee binnen de eigen werksituatie in het gedrang komen;
- Zorg ervoor dat de druk op uw werknemers niet te groot wordt. Let er bijvoorbeeld op dat de resultaatdoelstellingen voor uw personeel realistisch zijn. Zorg daarnaast voor bespreekbaarheid van de gevolgen die u verbindt aan het niet behalen van de resultaatdoelstellingen;

- Wees alert op signalen dat er iets mis is. Besteed aandacht aan de gedragingen van uw werknemers. Als u bijvoorbeeld opmerkt dat uw medewerker al rond lunchtijd een alcohollucht met zich meedraagt, is er mogelijk een probleem. Ook verdient het aandacht als uw medewerker ineens, zonder logische verklaring, over buitensporig veel geld blijkt te beschikken. Er zijn ook andere signalen die aangeven dat er mogelijk sprake is van interne criminaliteit, bijvoorbeeld wanneer er vaak ronde kasverschillen zijn of wanneer een chauffeur afwijkende rijtijden heeft bij een vaste route.

Neem de goede werknemer in dienst

Weet wie u in dienst neemt. Zeker als het om gevoelige functies gaat. Het is daarom verstandig dat u, voordat u iemand aanneemt, onderzoek doet naar zijn verleden. Dat zorgt ervoor dat u goed zicht hebt op wie u in dienst neemt:

- Heeft hij werkelijk die diploma's behaald? (Vraag de sollicitant om de originele diploma's te laten zien);
- Kloppen de referenties? (Informeer bij een voormalige werkgever);
- Waarom is hij bij zijn voorafgaande werkgevers vertrokken?



Vraag zonodig naar een Verklaring Omtrent het Gedrag. Als de toekomstige werknemer zo'n verklaring heeft, betekent dat dat hij geen strafrechtelijk verleden heeft dat relevant is voor het uitoefenen van zijn functie.

Geef het goede voorbeeld

Het moet duidelijk zijn welke waarden en normen er binnen uw bedrijf gelden. Deze kunnen vervat worden in duidelijke huisregels. Daarover moet u klip en klaar communiceren. Wellicht moeten er ook trainingen verzorgd worden waarbij het personeel leert waar de grenzen liggen en hoe interne criminaliteit bespreekbaar te maken is.

Geef zelf altijd het goede voorbeeld. De voorbeeldfunctie van de leidinggevende mag nooit onderschat worden. Immers, slecht voorbeeld doet slecht volgen!

En als het dan toch nog fout gaat.....



Maatregelen

In geval van interne criminaliteit kunt u ook onder andere de volgende maatregelen nemen (ongeacht of aangifte bij de politie is gedaan), waarbij in principe meerdere maatregelen tegelijk genomen kunnen worden:

- schriftelijke waarschuwing met kopie daarvan in het personeelsdossier;
- overplaatsing, schorsing, ontheffing uit functie;
- ontslag op staande voet, wegens dringende redenen;
- indien aanwezig en conform geldende voorwaarden, melding aan een centraal informatie/waarschuwingpunt in de eigen branche (veelal zal zowel aangifte als ontslag een eis zijn voor opname in een waarschuwingsregister);
- schadevergoeding (dit kan door middel van voeging in het strafproces en/of civielrechtelijke vordering);
- geldboete (art. 7:650 en 7:651 BW)¹.

1. NB De werkgever kan slechts boete stellen op de overtreding van de voorschriften van de arbeidsovereenkomst, indien in de arbeidsovereenkomst de voorschriften op overtreding waarvan een boete is gesteld en het bedrag van de boete schriftelijk zijn vastgelegd. Ook de bestemming van de boete moet vooraf nauwkeurig zijn bepaald. (7:650 lid 1 BW). Binnen een week mag aan de werknemer geen hoger bedrag aan gezamenlijke boetes worden opgelegd dan zijn in geld vastgesteld loon voor een halve dag. Geen afzonderlijke boete mag hoger dan dit bedrag worden gesteld (7:650 lid 5 BW). Een boete en een schadevergoeding kunnen nooit tegelijkertijd worden opgelegd.

Het opleggen van de sancties is voorbehouden aan de directie/ leidinggevende(n). Het is essentieel dat u vooraf aan het personeel duidelijk maakt dat er in bepaalde situaties bepaalde sancties kunnen worden opgelegd. Dit moet u duidelijk vermelden in de arbeidsovereenkomst of u moet in de arbeidsovereenkomst een verwijzing opnemen naar een ander document waarin de maatregelen staan opgenoemd, bijvoorbeeld het personeelsreglement, dat bij indiensttreding aan de medewerker wordt uitgereikt. Bovendien moet de opgelegde sanctie in verhouding staan met de ernst van de gepleegde misdraging. Verder dienen, alvorens een maatregel daadwerkelijk wordt opgelegd, zorgvuldige procedures te worden doorlopen. Daarbij kunt u denken aan het geven van de gelegenheid aan de betrokken werknemer om zijn kant van het verhaal te vertellen. Het is verstandig om u hierover vooraf te laten informeren door een deskundige, bijvoorbeeld bij uw branchevereniging.

Voeging in het strafproces

Degene die een strafbaar feit pleegt, is in beginsel aansprakelijk voor de veroorzaakte schade. U kunt als ondernemer uw schade verhalen door middel van het voegen in het strafproces. De rechter kan vervolgens aan de dader een verplichting tot schadevergoeding opleggen. Een aparte civielrechtelijke procedure is dan niet noodzakelijk.

Voeging kan plaatsvinden voorafgaand aan het strafproces. Door middel van een speciaal formulier 'Voegingsformulier benadeelde partij in het strafproces' geeft u aan welke schade u hebt geleden en om welk bedrag het gaat. Een andere mogelijkheid is om ter zitting een mondelinge of schriftelijke opgave bij de rechter in te dienen.

U kunt alleen voegen indien schade is geleden door een strafbaar feit.

Meer informatie over voeging in het strafproces vindt u op de website van het Ministerie van Justitie www.justitie.nl

Ook kunt u hiervoor contact opnemen met uw branchevereniging.



Handige weblinks

Voor algemene informatie en een toolkit bij het aannemen van personeel:
Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid www.hetccv.nl

Voor meer informatie over de privacyregels die u in acht moet nemen:
College Bescherming Persoonsgegevens www.cbpreweb.nl

Voor algemene informatie, tips, cursussen, standaard checklist, tekst
huishoudelijk reglement e.d.:
Hoofdbedrijfscap Detailhandel www.hbd.nl

Waar medewerkers vermoedens kunnen melden van (grotere) zaken die niet
door de beugel kunnen:
Meld Misdaad Anoniem www.meldmisdaadanoniem.nl
Telefoonnummer misdaadlijn 0800 – 7000

Voor (informatie over) aangifte doen:
Politie www.politie.nl
Telefoonnummer 0900 – 8844

Voor meer informatie over voeging in het strafproces:
Ministerie van Justitie www.justitie.nl

Voor de brochure 'Schadevergoeding':
Platform Detailhandel Nederland www.platformdetailhandel.nl

Voor informatie over particuliere beveiliging
Vereniging van Particuliere Beveiligingsorganisaties www.vpb.nl

VNO NCW

VNO-NCW

Postbus 93002, 2509 AA Den Haag
Telefoon: 070 349 03 49 – Fax: 070 349 03 00
E-mail: informatie@vno-ncw.nl – Internet: www.vno-ncw.nl



MKB-Nederland

Postbus 5096, 2600 GB Delft
Telefoon: 015 219 12 12 – Fax: 015 219 14 14
E-mail: redactie@mkb.nl – Internet: www.mkb.nl